

Seminario Internacional

Paraguay: Prospectiva del Servicio Civil
para una Administración Pública
Transparente.

Logros y desafíos.

**Calidad e Innovación en la gestión de la
formación de empleados públicos.**

(C+I) x P

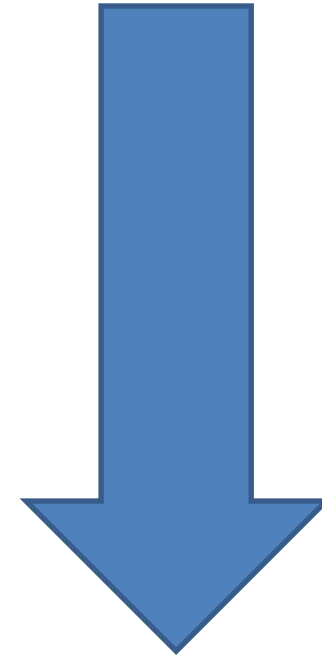
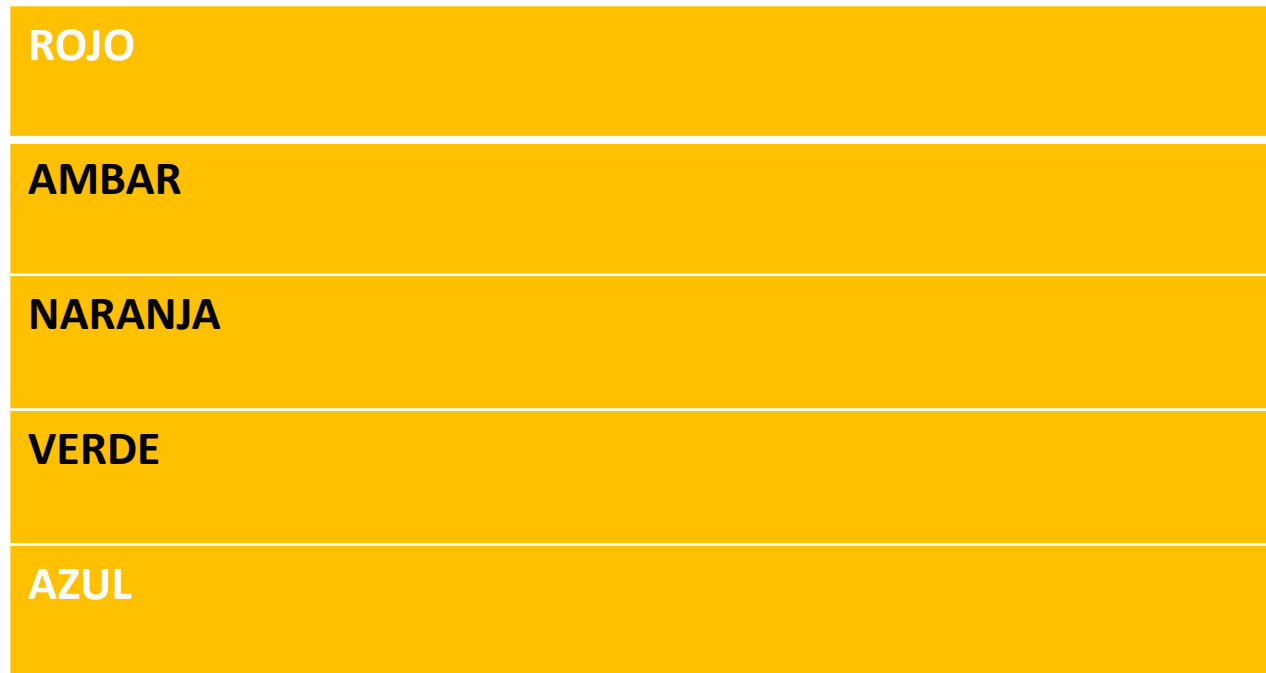
Asunción, 02 de noviembre de 2017

$$(C+I) \times P$$

- Vamos a hablar de
- Burocracia /
- Modernización /
 - Calidad /
- Evaluación de políticas /
 - Innovación/
 - Transparencia...y
- Por lo tanto de **P**ersonas.

Escala de madurez organizacional según Laloux

- Antes, veamos: donde estamos?



Los tres niveles centrales

NIVEL	Organizaciones con:
AMBAR	Funciones altamente formales, vinculadas a una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba hacia abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.
NARANJA	Una meta basada en conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué libertad en el cómo). Valores basados en predecir y controlar.
VERDE	La clásica estructura piramidal, pero se enfoca hacia la cultura del empoderamiento para lograr el interés y motivación extraordinaria de los empleados.

Los tres niveles del Ámbar

NIVEL	Organizaciones con:
BASICO	<p>El máximo responsable se ve como el jefe. La organización es muy cerrada y se limita a cumplir con lo básico. Hay poca comunicación entre los diferentes niveles y esferas. No cuentan con ningún sistema de gestión.</p>
MEDIO	<p>Evoluciona a un estilo de dirección mas permeable. La organización reflexiona sobre la gobernanza y su vocación es mejorar. Hay algún sistema de comunicación. Se utilizan herramientas de Calidad y tienen un sistema incipiente de gestión.</p>
ALTO	<p>Existe cultura de liderazgo alineado a favor de los nuevos valores – transparencia, ética pública, gobernanza, interoperabilidad,...- . Tienen un sistema de comunicación abierta. Cuenta con un sistema consolidado de Gestión. Fomentan la idea de la evaluación y la rendición de cuentas.</p>

Principios de los 90 y la hipótesis de la Reina Roja

- Un buen fracaso puede abrir una magnífica puerta: el plan de atención a la ciudadanía del ministerio del Interior y el primer plan de modernización de la Administración General del Estado en España.
- Sin un propósito compartido, sin palancas para el cambio a los impulsores del cambio nos puede pasar como a los habitantes del país de la Reina Roja, que **deben correr lo más rápido que puedan, sólo para permanecer donde están**, pues el país se mueve con ellos.
- Libro de Lewis Carroll "*Alicia a través del espejo*"

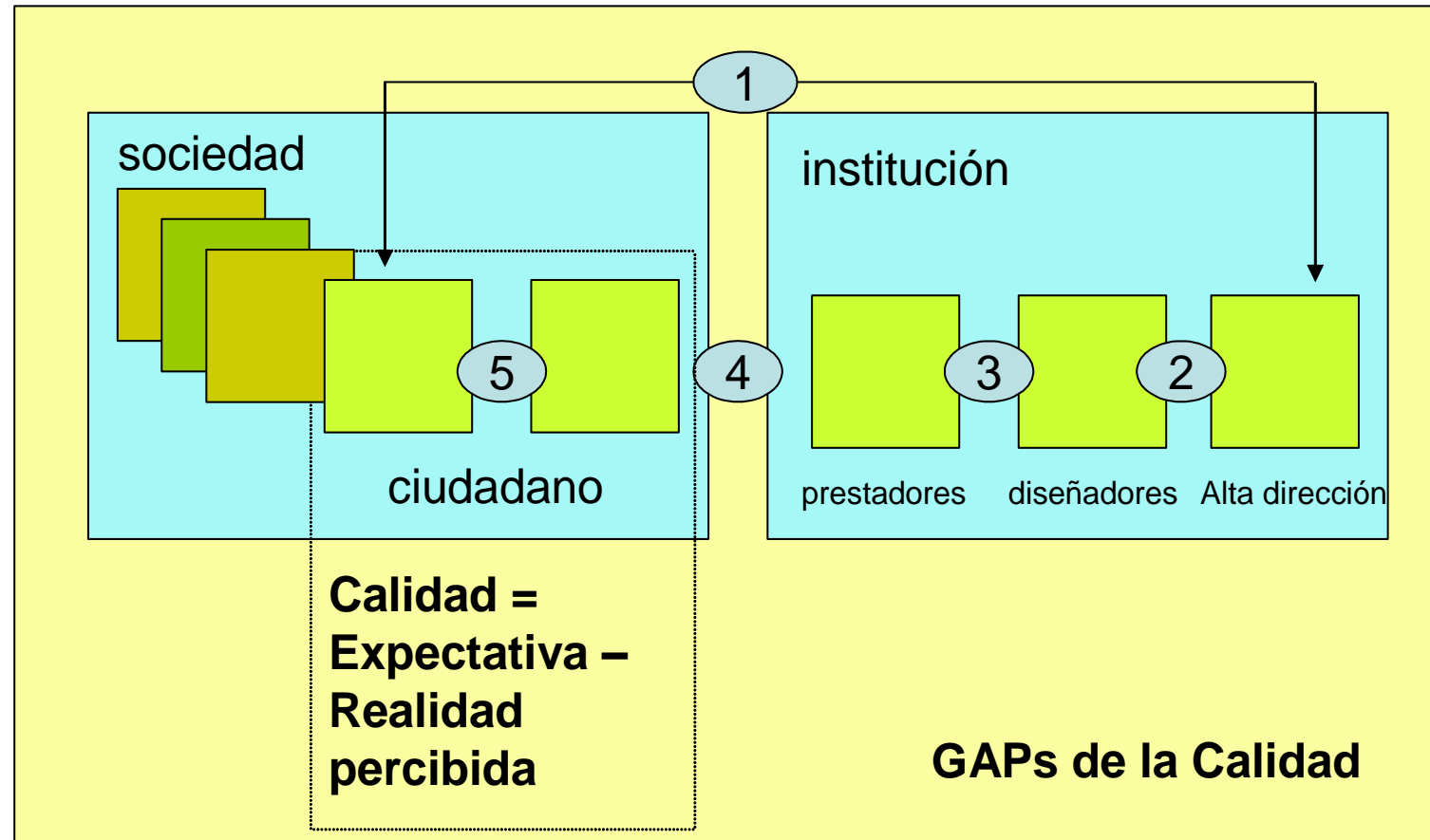
Mejora continua para mantenerse

- “Para un sistema evolutivo, la mejora continua es necesaria para sólo mantener su ajuste a los sistemas con los que está coevolucionando”
- **Pero si se quiere ir a cualquier otro lugar, se tiene que correr el doble...**

Los efectos de la hipótesis

- **...o trabajar desde la Calidad** – como caja de herramientas y valores - **y la Innovación** – como espacio para la creatividad y la experimentación - para asegurar niveles de prestación, para mejorarlos o para cambiarlos.
- Aunque a veces aparezcan como contradictorios o al menos consecutivos, los **enfoques de cambio a través de mejoras incrementales** y los disruptivos encajan bien – y simultáneamente -**desde la perspectiva de las personas** de la organización.

Antes de comenzar el proceso de cambio chequeemos los GAPS



(Una adaptación de la propuesta de Parasuraman)

GAPs de la Calidad

1. Desajuste entre lo que la alta dirección cree que son las expectativas y las necesidades de los ciudadanos y sus expectativas y necesidades reales.
2. Desajuste entre lo que la alta dirección encarga y lo que los técnicos diseñan y definen para su ejecución.
3. Desajuste entre lo que se ha diseñado y definido y lo que realmente se produce.
4. Desajuste entre lo que se recibe en la pantalla y la percepción del ciudadano.
5. Desajuste entre la percepción del ciudadano y su expectativa inicial.

Y después

- Confirmemos la **formalización del encargo**.
- Trabajemos la **confluencia entre los puntos fuertes de la organización y la nueva estrategia**
- **Compartamos el reto, los caminos y los tiempos**
- **Demos visibilidad** a la dedicación y los avances

C ¿Que aporta la Calidad?

- En concreto, ¿que aporta la Gestión de Calidad a las entidades que gestionan la formación de empleados públicos?
- **Valores** – la asunción de retos, de trabajo en equipo, involucración de la dirección, mejora continua...-
- **Herramientas** – benchmarking, planificación, gestión de procesos, modelos de evaluación, Cartas de compromisos...-
- **Enfoques** – a resultados, al cliente externo e interno...-
- **Cultura** – de la medición, de evaluación y rendición de cuentas,...-
- Estructuración de **datos** – de valoraciones, satisfacción, costes... -

C Herramientas de Calidad

- Que aporta a las entidades que gestionan la formación de empleados públicos:
- Un Plan estratégico?
- Una certificación ISO 9001?
- Una evaluación con un modelo holístico – como el CAF -?
- Una Carta de Compromisos?

Algunos ejemplos

- **Mediante los modelos de evaluación**
- Compartir valores de gestión – comportamientos directivos -
- Determinar el nivel de madurez de nuestra organización – visualizar lo que se hace bien y lo que no tan bien -
- **Mediante la gestión por procesos**
- Acortar el proceso de adquisición de conocimientos – gestionar el conocimiento operacional -
- Garantizar que toda la organización hace las mismas cosas de igual modo – estandarizar lo transversal y común -
- Dar continuidad a las actividades orientadas al cliente – gestionar desde la perspectiva del cliente -
- **Mediante las Cartas de Compromisos**
- Conocer nuestra capacidad de respuesta – cómo prestamos nuestros servicios identificados de manera medible -
- Comunicar mejor interna y externamente – los compromisos de servicio unen a los equipos de trabajo y permiten una mejor comprensión de ellos a los usuarios -

| ¿Qué aporta la Innovación?

- En concreto, ¿que aporta la Innovación a las entidades que gestionan la formación de empleados públicos desde la Gestión de Calidad?
- Un marco adecuado para el desarrollo de la **creatividad** individual y colectiva
- Repensar los problemas y las soluciones desde una **perspectiva mas abierta**
- Un espacio mas **desjerarquizado**
- Incrementar el **abanico metodológico**
- Avanzar mas con **mayor eficiencia**

I Elementos de Innovación

- Que aporta a las entidades que gestionan la formación de empleados públicos:
- Un **modelo abierto de comunicación interna?**
- Un **laboratorio de Innovación?**
- Una firme apuesta por la **renovación metodológica y tecnológica?**

Algunos ejemplos

- **Mediante la comunicación abierta**
- Mantener vivos la misión, visión y valores de la organización.
- Que todos conozcan el día a día de toda la organización
- Un sistema de **comunicación interna** pensado desde las personas – plano, sistemático, general,..
- **Mediante la renovación metodológica y tecnológica**
- Ser capaces de **co generar contenidos** con otras instituciones similares
- Aumentar significativamente el alcance de las acciones formativas y disminuir plazos de objetivos y costes
- Adecuar las respuestas a las demandas – Cops para fabricar procesos -.
- **Mediante la experimentación**
- Aproximar posiciones
- **Perder el miedo** a experimentar, a lo desconocido.
- Limitar riesgos

Ecología de la C+I

- Marco normativo
- Impulso / dirección política al mas alto nivel
- Buen clima laboral
- Mirada estratégica
- Alianzas
- Apuesta tecnológica

Compromisos EBAP 1

- NOS COMPROMETEMOS A:
- 1. El personal al servicio de la Administración podrá **acceder a su expediente** formativo actualizado a través de la **Intranet**.
- 2. La Escuela avisará de la **admisión** en el 75% de las actividades formativas con un **mínimo de diez días de antelación** al inicio, a través de correo electrónico y SMS, si la persona interesada ha facilitado esta información y cuando la selección no se origina por la renuncia de otro aspirante.
- 3. La Escuela **emitirá los certificados** de aprovechamiento y de asistencia del 65 % de las acciones formativas en un **plazo inferior a un mes** desde la fecha de finalización.
- 4. Todos los **materiales** publicados estarán disponibles **en la plataforma Escuela en línea** hasta un mes después de la finalización de la acción.
- 5. Todo el **personal docente** será personal **cualificado** y deberá alcanzar al menos un **70%** de la puntuación máxima en las **valoraciones** que haga el alumnado.
- 6. El número de plazas de actividades en **modalidad online o semi presencial** de los planes dirigidos al personal de servicios generales de la Administración será **al menos de un 20%** respecto al total de plazas ofertadas.
- 7. Responder el 100% de las **consultas** sobre acciones formativas en modalidad en línea, que llegan al buzón de correo electrónico en un **plazo máximo de 24 horas**, en días laborables.
- 8. Responder el 100% de las **dudas** planteadas en los foros de dudas técnicas de los cursos de la plataforma Escuela en línea, en un **plazo máximo de 24 horas**, en días laborables.

Compromisos EBAP y 2

- NOS EVALUAMOS MEDIANTE:
- 1. El **número de registros** añadidos en los expedientes formativos del personal de la Administración.
- 2. El **porcentaje** de cursos en los que la comunicación se ha hecho con **diez días** de antelación o más.
- 3. El **porcentaje** de cursos con certificados de aprovechamiento o de asistencia emitidos **antes de un mes** desde la fecha de finalización.
- 4. El **porcentaje** de materiales que se han mantenido publicados en la plataforma **hasta un mes después** de la finalización de la acción.
- 5. El **porcentaje** de docentes con **valoraciones** iguales o superiores a un 70 % en los cuestionarios de satisfacción.
- 6. El **porcentaje** de plazas de actividades en modalidad **en línea** o semi presencial respecto al total de plazas ofertadas.
- 7. El **porcentaje** de **respuestas** en menos de 24 horas.
- 8. El **porcentaje** de **dudas** resueltas en 24 horas.

EBAP

NOS COMPROMETEMOS A:	NOS EVALUAMOS MEDIANTE:
2. La Escuela avisará de la admisión en el 75% de las actividades formativas con un mínimo de diez días de antelación al inicio, a través de correo electrónico y SMS, si la persona interesada ha facilitado esta información y cuando la selección no se origina por la renuncia de otro aspirante.	2. El porcentaje de cursos en los que la comunicación se ha hecho con diez días de antelación o más.
5. Todo el personal docente será personal calificado y deberá alcanzar al menos un 70% de la puntuación máxima en las valoraciones que haga el alumnado.	5. El porcentaje de docentes con valoraciones iguales o superiores a un 70 % en los cuestionarios de satisfacción.
6. El número de plazas de actividades en modalidad online o semi presencial de los planes dirigidos al personal de servicios generales de la Administración será al menos de un 20% respecto al total de plazas ofertadas.	6. El porcentaje de plazas de actividades en modalidad en línea o semi presencial respecto al total de plazas ofertadas.

Compromisos CIFE 1

En los cursos de formación para personas desempleadas, obtener, al menos un 4 (escala de 1 a 5), de grado de satisfacción general del alumnado.	Valoración media de cursos
En el 100% de los cursos de formación para el empleo que obtengan una valoración global inferior a 3 puntos (escala 1 a 5) se establecerá una acción correctora	% de cursos con valoración inferior a 3, en los que se ha implantado una acción correctora.
Proporcionar al 80%, al menos, del alumnado de cursos de certificado de profesionalidad, la realización de prácticas profesionales no laborales en empresas, en un plazo no superior a 3 meses lectivos desde la finalización de la formación.	% de alumnos/as que realizan prácticas no laborales en empresas en menos de 3 meses lectivos desde la finalización de la formación.

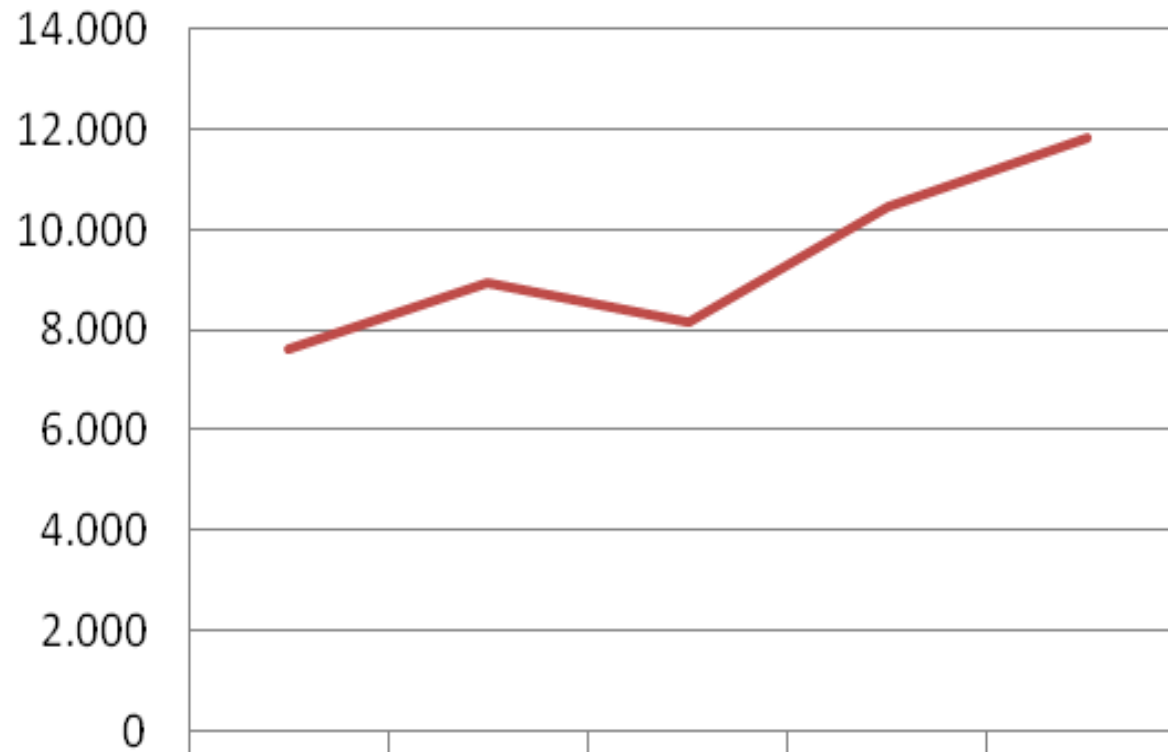
Compromisos CIFE 2

Poner a disposición de la ciudadanía una oferta de formación on- line gratuita, para mayores 16 años y obtener, al menos, un 3 (escala 1 a 4) de grado de satisfacción	Valoración media de cursos.
Se podrá hacer la solicitud de pre-inscripción las 24 horas al día todos los días del año durante el periodo de inscripción, a través de la plataforma web de CIFE.	% de cursos con solicitudes web, respecto al total.
Dar respuesta, dentro del plazo de cinco días, a las personas registradas como interesadas en una o más acciones formativas, y que cumplan los requisitos especificados en cada caso.	% de respuestas a solicitudes cursos en el plazo de 5 días.
Obtener, en los talleres formativos de empleo y emprendimiento, al menos, un 4 (escala de 1 a 5), de grado de satisfacción general de los/as usuarios.	Valoración media del servicio

Compromisos CIFE y 3

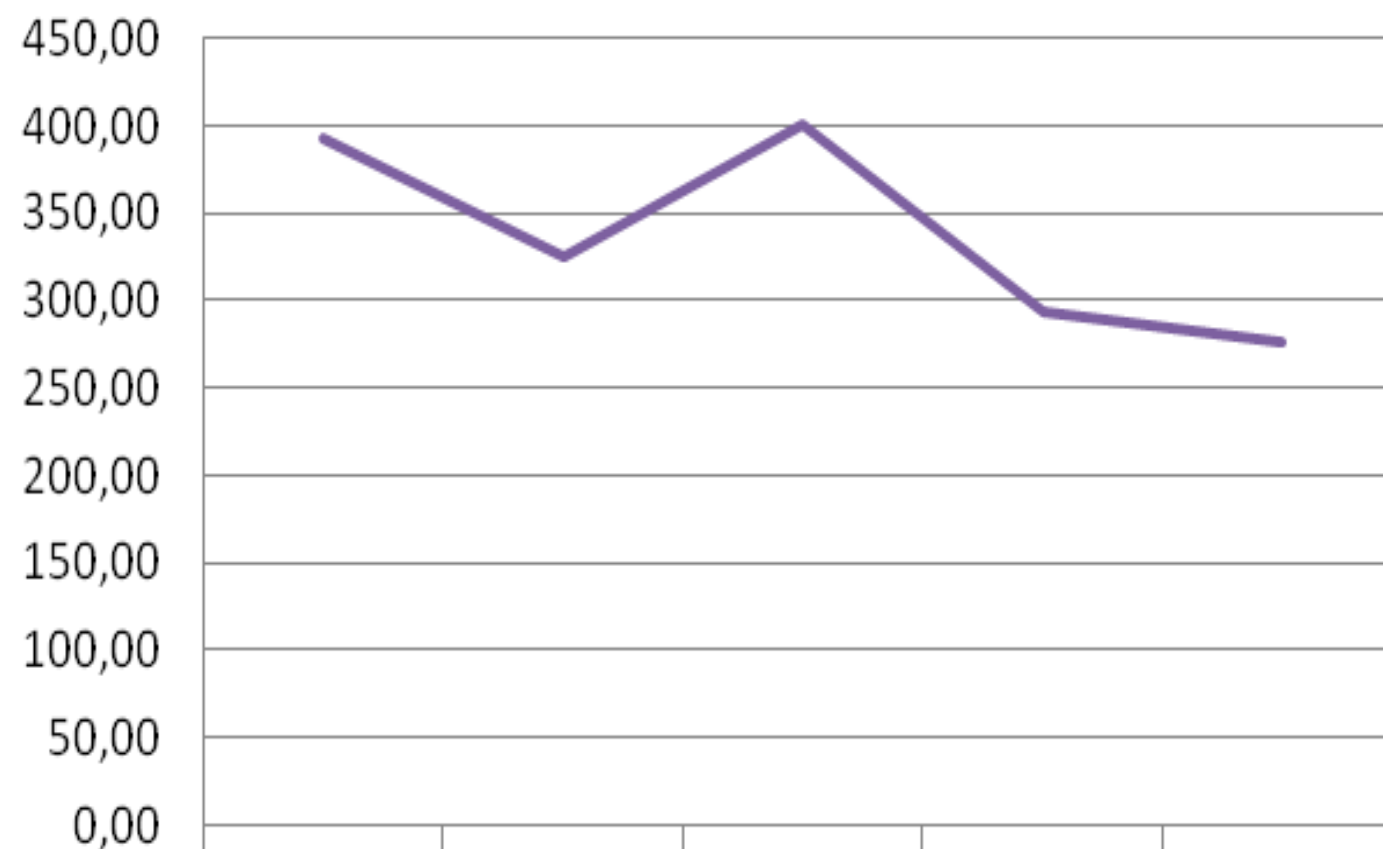
<p>Hacer un seguimiento de la inserción laboral del 100% de los/as alumnos/as, a los seis meses de la finalización de los cursos, de manera que el 75% de los que encontraron empleo lleguen a valorar con 4 ó más (escala de 1 a 5) la utilidad de la formación recibida.</p>	<p>% de alumnos/as que encontraron empleo con un nivel de valoración igual o superior a 4 puntos en la utilidad de la formación recibida.</p>

Número de certificats



— Número de certificats	7.597	8.946	8.133	10.440	11.840
-------------------------	-------	-------	-------	--------	--------

Cost certificat



— Cost certificat	2012	2013	2014	2015	2016
	392,73	325,30	400,22	293,98	276,02

Con C+I es mas fácil

- Con personas comprometidas y motivadas.
- Con procesos y objetivos bien definidos y medidos.
- Con cultura de la evaluación y rendición de cuentas
- Con enfoque al ciudadano y gobierno abierto...

...es mas fácil la transparencia.

- «A menudo los sistemas pueden mantenerse mas tiempo de lo que pensamos pero terminan desplomándose mucho mas rápido de lo que imaginamos» (Kenneth Rogoff)
- Del blog de Jiménez Asensio

Gracias!

Fernando Monar
fernandomonar0@gmail.com